

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH UNTUK PENINGKATAN MUTU  
PENDIDIKAN DI SEKOLAH DAN MADRASAH MENENGAH ATAS  
(STUDI MULTI KASUS PADA SMA NEGERI 1, SMK NEGERI 2 DAN MA NEGERI 1  
KANDANGAN KABUPATEN HULU SUNGAI SELATAN)**

*Ahmad Muhyani Rizalie  
Program Pendidikan Guru Sekolah Dasar  
Universitas Lambung Mangkurat  
Banjarmasin  
E-mail: muhyani.rizalie@gmail.com*

**Abstrak** : Melalui penelitian ini, diperoleh temuan-temuan penelitian sebagai berikut: pertama, proses implementasi manajemen berbasis sekolah, dengan menemukan bentuk luasan pelaksanaan kewenangan sekolah yang pada umumnya sudah mandiri; kedua, proses implementasi manajemen berbasis sekolah dalam penerapan pengambilan keputusan partisipatif ditemukan pelibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan partisipatif pada umumnya melibatkan warga sekolah dan komite sekolah; ketiga, ditemukan kondisi masyarakat yang belum berdaya dalam keikutsertaannya pada proses pendidikan, sehingga dibutuhkan upaya peningkatan pemberdayaan masyarakat. Sementara upaya peningkatan pemberdayaan masyarakat tersebut belum bias maksimal dikarenakan masih terkendala oleh (1) keterbatasan sumberdaya yang dimiliki, (2) terlalu focus mengejar prestasi, dan (3) budaya sekolah yang kurang mendukung; keempat ditemukan pada lembaga pendidikan tersebut telah menerapkan prinsip akuntabilitas namun hasilnya ada perbedaan yang disebabkan oleh berbeda tinggi rendahnya (1) ketaatan warga sekolah terhadap peraturan, (2) tradisi warga sekolah saat melaksanakan tugas, (3) persepsi warga sekolah terhadap konsep akuntabilitas, (4) minat dan dorongan warga sekolah untuk melakukan akuntabilitas, dan (5) nilai yang dianut oleh warga sekolah. Kelima, ditemukan capaian mutu yang meningkat pada tahun ajaran 2013/2014 dibanding dari tahun-tahun baik dari sisi akademik maupun dari sisi non akademik.

*Kata kunci: manajemen berbasis sekolah, peningkatan mutu.*

## **PENDAHULUAN**

Terjadi perubahan paradigma penyelenggaraan pendidikan di Indonesia dari sentralistik menjadi desentralisasi. Hal ini ditandai dengan perubahan sistem pendidikan nasional yang sebelumnya berlandaskan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional berganti dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Perubahan sistem pendidikan nasional di atas adalah dalam rangka upaya pembaharuan pendidikan ke arah peningkatan mutu. Indikasi yang paling mendasar, berpindahannya tanggung jawab yang semula berada dibawah campur tangan pemerintah (birokrasi) yang sangat kuat ke arah menjadi tanggung jawab sekolah secara otonom. Kekurangan pada sistem penyelenggaraan pendidikan sentralistik (1) menyebabkan tingginya ketergantungan kepada kebijakan birokrasi yang kerap kali terlalu umum dan tidak sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah setempat, (2) kebijakan penyelenggaraan pendidikan berorientasi pada *input-output* sehingga kurang memperhatikan aspek proses, dan (3) kurang maksimalnya peran serta masyarakat, terutama orang tua peserta didik pada penyelenggaraan pendidikan

baik pada aspek akademik maupun pada aspek non akademik. Berdasarkan hasil studi pendahuluan, terdapat persamaan dan perbedaan pada penerapan Manajemen Berbasis Sekolah yang dilihat pada masing-masing aspek (1) kewenangan yang otonom, (2) pengambilan keputusan partisipatif, (3) pemberdayaan masyarakat, (4) akuntabilitas pendidikan, dan (5) peningkatan mutu pendidikan. Untuk dapat mengatasi kekurangan di atas, Manajemen Berbasis Sekolah nampaknya yang menjadi harapan dimasa akan datang.

Manajemen Berbasis Sekolah meliputi tiga komponen pokok, yaitu : (1) Pendelegasian otoritas kepada masing-masing sekolah untuk membuat keputusan tentang program pendidikan sekolah yang meliputi kepegawaian (*staffing*), anggaran (*budgeting*), dan program (*programming*); (2) Pengadopsian model pengambilan keputusan bersama (*shared decision making model*) pada tingkat sekolah oleh tim manajemen yang meliputi kepala sekolah, para guru, orang tua siswa dan kadang-kadang para siswa dan anggota masyarakat, (3) Suatu harapan, bahwa *Side-Based Managemet* akan mempermudah kepemimpinan pada tingkat sekolah dalam upaya meningkatkan (kualitas) sekolah (Reynolds, 1997:2).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Implementasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai pelaksanaan atau penerapan. Artinya yang dilaksanakan dan diterapkan adalah sesuatu yang telah dirancang/didesain untuk kemudian dijalankan sepenuhnya. Sedangkan Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu model pengelolaan pendidikan yang bertujuan peningkatan mutu sesuai yang di atur dalam Undang-undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu mengikut sertakan masyarakat dalam pendidikan, otonomi pendidikan dan demokrasi pendidikan. Dengan demikian maka Manajemen Berbasis Sekolah dapat dikategorikan sebagai sebuah kebijakan pemerintah atau kebijakan publik. Pada konteks tulisan ini implementasi dapat artikan sebagai suatu rangkaian aktifitas dalam rangka menghantarkan kebijakan kepada masyarakat sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil sebagaimana yang diharapkan (Gaffar, 2009:295).

Sedangkan Manajemen Berbasis Sekolah secara leksikal, berasal dari tiga kata yaitu manajemen, berbasis dan sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran (Kamisa :1997). Berdasarkan makna leksikal tersebut maka Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai penggunaan sumberdaya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran (Nurkolis, 2003:1).

Dalam konteks manajemen pendidikan secara umum, Manajemen Berbasis Sekolah berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya. Pada masa lalu semua serba diatur oleh pemerintah pusat (sentralistis). Sebaliknya model Manajemen Berbasis Sekolah ini berpusat pada sumberdaya yang ada di sekolah itu sendiri, sehingga paradigma pendidikan menjadi berubah dari birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah sendiri.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI (sekarang : Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah) mengartikan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya Manajemen Berbasis Sekolah merupakan model alternatif manajemen pendidikan yang menempatkan,

memposisikan, dan memfungsikan sekolah sebagai soko guru dan satuan utama pencapaian dan peningkatan kualitas pendidikan. Agar peningkatan kualitas pendidikan itu dapat dilaksanakan dan dicapai dengan baik, perlu diciptakan sekolah efektif, untuk menciptakan sekolah efektif itu yang utama adalah pemberian otonomi, kemandirian, pemberdayaan, keleluasaan, kelenturan dan kreativitas sekolah ditumbuhkan disamping transparansi dan akuntabilitas serta partisipasi semua *stakeholders* ditingkatkan atau diperkuat. Hal ini diiringi dengan pemberian kewenangan yang jauh lebih besar kepada sekolah pada satu pihak dan pihak lain pengembangan pola pengambilan keputusan secara kolaboratif dan partisipatif dengan *stakeholders*.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia mengemukakan dengan peristilahan tersendiri bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diistilahkan sebagai Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) yang memiliki tujuan adalah *Pertama* meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengeloladan memberdayakan sumberdaya yang tersedia. *Kedua* meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. *Ketiga*, meningkatkan tanggungjawab kepala sekolah terhadap sekolah. *Keempat*, meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan untuk membuat sekolah dapat lebih mandiri dalam memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi), fleksibilitas yang lebih besar terhadap sekolah dalam mengelola sumberdaya dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Teori yang digunakan Manajemen Berbasis Sekolah untuk mengelola sekolah didasarkan pada empat prinsip, yaitu prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip pengelolaan mandiri dan prinsip inisiatif sumber daya manusia, (Cheng, 1996).

*Pertama*, prinsip ini didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat beberapa cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen Berbasis Sekolah menekankan fleksibelitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing. Karena kompleksnya pekerjaan sekolah saat ini dan adanya perbedaan yang besar antara sekolah yang satu dengan yang lain, maka sekolah tidak dapat dijalankan dengan struktur yang standar di seluruh kabupaten/kota, propinsi apalagi negara.

*Kedua*, Desentralisasi adalah gejala penting dalam reformasi manajemen pendidikan modern. Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktivitas pengajaran tak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan pendidikan. Kesulitan dan permasalahan pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya. Dengan kata lain tujuan prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah.

*Ketiga*, Manajemen Berbasis Sekolah menyadari pentingnya untuk mempersilakan sekolah menjadi pengelolaan sistem pendidikan secara mandiri dibawah kebijakannya sendiri. Sekolah harus mempunyai otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pengajaran, strategi manajemen, distribusi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, memecahkan masalah, mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-masing. Karena sekolah dikelola secara mandiri maka mereka lebih memiliki ruang iniatif dan tanggung jawab yang semakin luas. Prinsip ini terkait dengan prinsip-prinsip sebelumnya, ketika sekolah menghadapi permasalahan maka harus diselesaikan dengan caranya sendiri. Sekolah dapat menyelesaikan masalahnya bila terjadi pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ke tingkat sekolah. Dengan adanya kewenangan di tingkat sekolah itulah maka sekolah dapat melakukan sistem pengelolaan sendiri. *Ketiga*, Sejalan dengan perkembangan pergerakan hubungan antar manusia dan pergerakan ilmu perilaku pada manajemen modern, orang mulai menaruh perhatian serius pada pengaruh penting faktor manusia pada efektifitas organisasi. Perspektif sumber daya manusia menekankan bahwa orang adalah sumber daya berharga di dalam organisasi sehingga *point* utama manajemen adalah mengembangkan sumber daya manusia didalam sekolah untuk berinisiatif. Berdasarkan perspektif ini maka Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk membangun lingkungan yang sesuai untuk warga sekolah agar dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pendidikan dasar dan menengah dapat diukur dari perkembangan aspek sumber daya manusianya.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan pokok penelitian ini adalah mendeskripsikan secara mendalam dan menganalisis tentang implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada sekolah dan madrasah tingkat menengah atas untuk meningkatkan mutu sekolah/madrasah. Sedangkan tujuan khusus penelitian meliputi:

1. Mendeskripsikan secara mendalam dan menganalisis secara rinci tentang pelaksanaan kewenangan (*authority*) sekolah dalam mengelola pendidikan di sekolah/madrasah dalam rangka penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.
2. Mendeskripsikan secara mendalam dan menganalisis secara rinci tentang pelaksanaan pengambilan keputusan partisipatif warga sekolah dalam pengelolaan pendidikan di sekolah/madrasah dalam rangka penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.
3. Mendeskripsikan secara mendalam dan menganalisis secara rinci tentang pelaksanaan pemberdayaan masyarakat untuk diikuti sertakan terlibat pada pengelolaan pendidikan di sekolah/madrasah dalam rangka penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.
4. Mendeskripsikan secara mendalam dan menganalisis secara rinci tentang pelaksanaan prinsip akuntabilitas pada pengelolaan pendidikan di sekolah/madrasah dalam rangka penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.
5. Mendeskripsikan secara mendalam dan menganalisis secara rinci tentang capaian mutu pendidikan pada kurun waktu diimplementasikannya Manajemen Berbasis Sekolah.

### **METODOLOGI**

Fokus penelitian ini adalah implementasi Manajemen Berbasis Sekolah untuk peningkatan mutu Pendidikan di Sekolah dan Madrasah Tingkat Menengah. Dalam rangka efektifitas penelitian, maka diperlukan pengamatan yang mendalam dalam situasi yang wajar (*natural setting*) serta didekati dengan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif yang dilakukan ini termasuk jenis fenomenologi, dengan alasan sesuai dengan karakteristik penelitiannya tidak sekedar menelaah fakta-fakta sosial yang tampak, melainkan bermaksud mengungkapkan makna dibalik fakta sosial tersebut, baik berupa interaksi maupun situasi tertentu.

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan studi multi kasus dan diperkaya dengan metode komparatif konstan. Kelebihan dari rancangan studi kasus ini adalah sangat memungkinkan bagi peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata yang diamati. Sedangkan penggunaan metode komparatif konstan (*the constant comparative method*) diharapkan analisisnya lebih sempurna dan mendalam, karena dapat dilakukan dalam rangkaian langkah yang berlangsung sekaligus dan analisisnya selalu berbalik kembali ke pengumpulan data dan pengkodean.

Dalam penelitian ini, peneliti hadir secara langsung di lapangan, dengan alasan bahwa peneliti merupakan instrumen penelitian yang sangat diperlukan dalam penelitian kualitatif karena memiliki keunggulan antara lain responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri pada perluasan pengetahuan, memproses data secepatnya, dan dapat memanfaatkan kesempatan untuk mengklasifikasikan dan mengikhtisarkan data penelitian.

Karena penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus maka teknik sampling penelitian ini digunakan dalam dua tahap. *Pertama*, studi kasus tunggal pada kasus pertama digunakan teknik sampling secara purposif (*purposive sampling*), yang diimplementasikan melalui desain *funnel*. *Kedua*, cara pengambilan sampling seperti pada kasus pertama digunakan pula untuk memperoleh data pada kasus kedua dan ketiga. Teknik sampling ini bukan berarti mereplikasi hasil penelitian pada kasus pertama, melainkan ditekankan pada teknik samplingnya saja, sebab kedua situs mempunyai kasus yang berbeda, terutama perbedaan status dan kultur-geografis.

Guna memperoleh data dengan jumlah dan kualitas yang memadai dalam penelitian ini digunakan *snowball sampling*, yaitu peneliti mula-mula datang pada informan yang dimungkinkan memiliki informasi memadai tentang perihal yang diteliti (informan kunci). Setelah diadakan pembicaraan yang cukup, informan tersebut diminta untuk menunjukan informan lain yang dianggap memiliki informasi yang cukup pula. Informan tersebut disebut sebagai informan baru dari metode *snowball sampling* (Berg, 2004).

Untuk memperoleh data secara holistik yang integratif, dan memperhatikan relevansi data berdasarkan fokus dan tujuan, maka dalam pengumpulan data penelitian ini dilakukan tiga teknik, yaitu : (1) wawancara mendalam (*indepth interviewing*); (2) observasi partisipan (*participant observation*); (3) studi dokumentasi (*study of document*). Menurut Johnson & Christensen (2004) penelitian dengan rancangan studi kasus, teknik perolehan datanya dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi.

Kemudian untuk memberi makna atas data yang terkumpul, maka dilakukan analisis data yang terdiri dari analisis data kasus individual yang dilanjutkan dengan analisis data lintas kasus. Analisis data kasus individual yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi analisis data selama pengumpulan data di lapangan dan analisis data setelah selesai pengumpulan data di lapangan. Sedangkan analisis data lintas kasus dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang

diperoleh pada tiap kasus, yang kemudian membandingkan persamaan dan perbedaan antar kasus, yang pada akhirnya dapat ditarik kesimpulan umum penelitian ini.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian disusun dalam lima temuan sesuai fokus penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya.

### ***Pelaksanaan Kewenangan***

Hasil temuan penelitian tentang pelaksanaan kewenangan terdapat beberapa bentuk kewenangan yang dimiliki oleh sekolah dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah. Bentuk kewenangan tersebut sebagai implikasi dari gerakan reformasi pendidikan yang secara nyata terjadi pada tahun 1998 bersamaan berakhirnya pemerintahan orde baru. Bentuk kewenangan tersebut meliputi (1) ada kewenangan yang seluruhnya didelegasikan kepada sekolah; (2) ada kewenangan yang sebagian besar didelegasikan kepada sekolah dan sebagian kecil masih dipegang oleh birokrasi pembinaanya, (3) ada kewenangan yang hanya sebagian kecil yang didelegasikan kepada sekolah dan sebagian besarnya masih berada pada instansi pembinaanya, (4) ada kewenangan yang sama sekali tidak didelegasikan ke sekolah atau seluruhnya dipegang oleh instansi pembinaanya.

### ***Pengambilan Keputusan Partisipatif***

Hasil temuan penelitian tentang pengambilan keputusan partisipatif ditemukan bahwa terdapat beberapa bentuk pengambilan keputusan yang melibatkan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Bentuk-bentuk pengambilan keputusan tersebut adalah sebagai berikut; (a) pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan warga sekolah dan masyarakat secara lengkap, (b) pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan warga sekolah dan komite sekolah, (c) pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan hanya warga sekolah, dan (d) pengambilan keputusan yang melibatkan hanya Kepala Sekolah dan para Wakil Kepala Sekolah. Berbedanya keterlibatan pihak-pihak dalam pengambilan keputusan ini dipengaruhi oleh (1) ruang lingkup masalah yang akan diselesaikan, (2) ketersediaan waktu untuk penyelesaian masalah, (3) gaya kepemimpinan kepala sekolah, (4) pengalaman masa lalu.

### ***Pemberdayaan Masyarakat***

Hasil temuan penelitian tentang pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan di sekolah dan madrasah, ditemukan kondisi obyektif masyarakat saat ini sebagian besar masih belum berdaya dalam keikutsertaannya pada proses pendidikan di sekolah, sehingga di perlukan upaya peningkatan

pemberdayaan masyarakat lagi yang lebih serius, sementara upaya peningkatan pemberdayaan masyarakat di tiga lembaga pendidikan tersebut belum bisa maksimal karena masih terkendala oleh (1) keterbatasan sumber daya yang dimiliki, (2) terlalu fokus mengejar prestasi dan (3) budaya sekolah yang kurang mendukung.

### ***Penerapan Prinsip Akuntabilitas***

Hasil temuan penelitian tentang penerapan akuntabilitas pendidikan, ditemukan adanya perbedaan kedalaman pada penerapan akuntabilitas pendidikan di sekolah dan madrasah, sehingga dapat dikelompokkan kepada kategori tinggi, kategori menengah, dan kategori rendah. Yang membedakan ketiga kategori dimaksud adalah karena perbedaan pada faktor-faktor ketaatan warga sekolah terhadap peraturan, tradisi warga sekolah saat melaksanakan tugas, persepsi warga sekolah terhadap konsep akuntabilitas, minat dan dorongan warga sekolah untuk melakukan akuntabilitas, dan nilai yang dianut oleh warga sekolah terkait dengan penerapan prinsip akuntabilitas.

### ***Capaian Mutu Pendidikan***

Hasil temuan penelitian tentang capaian mutu pendidikan, ditemukan adanya lima aspek capaian mutu pendidikan yang menjadi ukuran atas kualitas pendidikan di sekolah dan madrasah. Lima aspek tersebut adalah (1) aspek capaian produk atau keluaran, (2) aspek capaian prestasi akademik, (3) aspek capaian prestasi non akademik, (4) aspek capaian penghargaan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, dan (5) aspek capaian pencitraan publik.

Dalam membahas hasil temuan penelitian yang sudah dikemukakan terdahulu, maka pada sub uraian ini akan dibahas satu persatu seperti di bawah ini.

### ***Pelaksanaan Kewenangan***

Terdapat perbedaan pelaksanaan kewenangan dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah yang meliputi (1) ada kewenangan yang seluruhnya didelegasikan kepada sekolah; (2) ada kewenangan yang sebagian besar didelegasikan kepada sekolah dan sebagian kecil masih dipegang oleh birokrasi pembinanya, (3) ada kewenangan yang hanya sebagian kecil yang didelegasikan kepada sekolah dan sebagian besarnya masih berada pada instansi pembinanya, (4) ada kewenangan yang sama sekali tidak didelegasikan ke sekolah atau seluruhnya dipegang oleh instansi pembinanya.

Hadjun (2007:18) mengatakan bahwa setiap tindakan pemerintahan disyaratkan harus bertumpu atas kewenangan yang sah. Kewenangan itu diperoleh melalui tiga sumber, yaitu atribusi, delegasi, dan mandat. Kewenangan atribusi lazimnya

digariskan melalui pembagian kekuasaan negara oleh Undang-Undang Dasar, sedangkan kewenangan delegasi dan mandat adalah kewenangan yang berasal dari pelimpahan. Kewenangan yang dimiliki sekolah untuk mengelola pendidikan dengan model Manajemen Berbasis Sekolah bersumber dari delegasi dari instansi pembinanya. Kewenangan yang diharapkan oleh model Manajemen Berbasis Sekolah meliputi kewenangan yang mandiri, otonomi dalam suasana demokratisasi.

Sejalan dengan itu dinyatakan bahwa kewenangan yang luas untuk mengatur dan mengurus sendiri suatu daerah maupun sekolah disebut otonomi. Hasbullah (2007:66) menyatakan otonomi dibidang pendidikan tidak berhenti pada daerah kabupaten/kota tetapi sampai pada tingkat sekolah sebagai ujung tombak penyelenggaraan pendidikan. Alisyahbana (2000:3) memperkuat pernyataan terdahulu, bahwa otonomi daerah bidang pendidikan bukan hanya ditujukan bagi kabupaten/kota tetapi juga dibebankan bagi sekolah sebagai penyelenggara pendidikan terdepan dan dikontrol oleh *stakeholders* pendidikan (orangtua, tokoh masyarakat, dunia usaha dan industri, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, serta LSM pendidikan). Dengan adanya pengalihan (delegasi) kewenangan sampai ke-level sekolah, maka sekolah diharapkan mampu menentukan arah pengembangan program yang sesuai dengan kondisi dan potensi daerah yang ada

Senada dengan itu, pernyataan Departemen Pendidikan Nasional (2002) Pemerintah Kabupaten/Kota bertanggungjawab penuh di dalam penyelenggaraan pendidikan dasar dan menengah (SD, SMP, SMA) sesuai dengan arah kebijakan, standar nasional dan kebutuhan lokal. Nurkolis (2003:28) menyatakan bahwa penyelenggaraan oleh satuan/lembaga pendidikan di Indonesia sebelum diberlakukannya desentralisasi pemerintahan daerah lebih bersifat sentralistik. Dengan pemberlakuan desentralisasi pemerintahan daerah tersebut, maka kewenangan instansi/satuan pengelola pendidikan di daerah tidak selalu harus sama, hal ini tergantung pada Peraturan Daerah yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah bersama DPRD setempat. Dari analisis ini jelas temuan di atas memang sudah sejalan dengan teori maupun ketentuan yang berlaku.

Wohlstetter (1996) dalam Nurkolis (2003:3) menyatakan otonomi sekolah secara luas berarti mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan lokal sekolah tak lain adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar dan siswa. Nurkolis

(2003:6) menyinggung ketidak berhasilan sekolah-sekolah yang ada di Hongkong sebelum diterapkannya MBS di Negara tersebut. karena tidak dimilikinya otonomi dan tanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan dan memecahkan permasalahan-permasalahan di sekolahnya. MBS memberikan kekuasaan (kewenangan) yang luas hingga ke tingkat sekolah secara langsung. Dengan adanya kekuasaan (kewenangan) pada tingkat lokal sekolah, maka keputusan manajemen terletak pada *stakeholders* lokal, dengan demikian mereka diberdayakan untuk melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan kinerja sekolah.

### **Pengambilan Keputusan Partisipatif**

Hasil temuan penelitian tentang pengambilan keputusan partisipatif ditemukan bahwa terdapat beberapa bentuk pengambilan keputusan yang melibatkan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Bentuk-bentuk pengambilan keputusan tersebut adalah sebagai berikut; (a) pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan warga sekolah dan masyarakat secara lengkap, (b) pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan warga sekolah dan komite sekolah, (c) pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan hanya warga sekolah, dan (d) pengambilan keputusan yang melibatkan hanya Kepala Sekolah dan para Wakil Kepala Sekolah. Berbedanya keterlibatan pihak-pihak dalam pengambilan keputusan ini dipengaruhi oleh (1) ruang lingkup masalah yang akan diselesaikan, (2) ketersediaan waktu untuk penyelesaian masalah, (3) gaya kepemimpinan kepala sekolah, (4) pengalaman masa lalu.

Hasil temuan penelitian di atas sudah sejalan dengan pendapat Bauer, (1992) pengambilan keputusan partisipatif meliputi banyak bentuk dan menekankan beberapa keyakinan umum atau premis. *Pertama*, keputusan partisipatif berarti lebih dekat kepada anak didik dan tindakannya sehingga akan dibuat keputusan terbaik tentang pendidikan bagi anak-anak. *Kedua*, guru, orang tua dan staf sekolah memiliki lebih banyak pendapat tentang kebijakan dan program yang mempengaruhi sekolah dan anak didik. *Ketiga*, tanggung jawab pengambilan keputusan partisipatif memiliki kekuatan dalam menentukan keputusan. Akhirnya, perubahan yang dilakukan cocok dan efektif dan bila dilaksanakan maka keputusan tersebut menjadi milik bersama kepala sekolah dan seluruh warga sekolah.

Latar belakang timbulnya beberapa bentuk pengambilan keputusan partisipatif adalah terkait dengan luas sempitnya masalah yang akan dipecahkan, latar belakang tingkat kecerdasan dan minat warga sekolah, serta persepsi warga sekolah terhadap warga masyarakat. Temuan ini seolah di

kuatkan oleh hasil penelitian Alutto dan Belasco (1972) bahwa orang memberikan respek dan memperoleh manfaat dari teknik pengambilan keputusan partisipatif, apabila ditemukan indikasi di bawah ini : (1) individu kehilangan kepentingan dalam pemecahan masalah jika tidak terlibat secara aktif; (2) partisipasi dalam pembuatan keputusan mengurangi penolakan terhadap perubahan, karena kelompok dapat terus berfungsi secara efektif meskipun kehilangan kedudukan sebagai pemimpin jika kepemimpinan telah dibagi dengan anggota kelompok; (3) keterlibatan dalam pengawasan yang berhubungan dengan tugas dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja; (4) interaksi kelompok seringkali mengarahkan untuk mengambil risiko lebih besar atas bagian daripada anggota kelompok, bahwa kelompok pembuat keputusan memperkuat nilai perilaku anggota kelompok yang secara umum diterima dalam budaya tertentu; (5) partisipasi dalam pembuatan keputusan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan guru di sekolah.

Disamping temuan penelitian di atas, ada beberapa temuan berbeda yang diperoleh dalam penelitian Newel, (1978) yang telah mengidentifikasi tiga keadaan keputusan dari para guru, yaitu: (1) kehilangan (guru yang ingin lebih berpartisipasi); (2) keseimbangan (guru yang ingin tidak ada perubahan dalam partisipasinya sekarang); (3) kejenuhan (para guru yang ingin mengurangi partisipasinya).

Temuan selanjutnya, bahwa pengambilan keputusan dalam Manajemen Berbasis Sekolah memerlukan keterlibatan banyak orang. Dengan melibatkan banyak orang maka pengambilan keputusan akan mudah diterima oleh warga sekolah dan warga masyarakat, serta dengan pengambilan keputusan di atas akan mudah dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Model ini disebut juga dengan istilah pengambilan keputusan partisipatif.

Temuan penelitian di atas sangat berkesesuaian dengan pendapat Paningkat (2011) bahwa pengambilan keputusan partisipatif adalah model pengambilan keputusan yang harus dilakukan dalam Manajemen Berbasis Sekolah, karena merupakan inti dan faktor penentu bagi keberhasilan program pendidikan, dan dilakukan dengan melibatkan berbagai *stakeholders*. Newel (1992), memperkuat pendapat di atas bahwa pembuatan keputusan partisipatif dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik sebab sejumlah pemikiran orang diperkenalkan dalam memecahkan suatu masalah. Jika orang dilibatkan dalam membuat keputusan maka orang tersebut lebih suka untuk melaksanakan keputusan itu secara efektif. Prosedur partisipasi

dalam pembuatan keputusan membantu penyatuan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Salah seorang pakar kepemimpinan Yukl, (1998: 134-135) menguatkan temuan hasil penelitian di atas dengan mengemukakan bahwa secara umum keuntungan pengambilan keputusan partisipatif adalah meningkatkan kualitas sebuah keputusan bila peserta mempunyai informasi dan pengetahuan yang tidak dipunyai pemimpin tersebut dan bersedia bekerja-sama dalam mencari suatu pemecahan yang baik untuk suatu masalah keputusan. Di samping itu dapat meningkatkan komitmen dan rasa tanggung jawab bersama pada sebuah keputusan.

Secara khusus juga dinyatakan bahwa pengambilan keputusan partisipatif lahir dari kepemimpinan partisipatif. Sedangkan kelebihan kepemimpinan partisipatif meliputi: (1) dalam hal konsultasi ke bawah dapat: (a) meningkatkan kualitas keputusan-keputusan dengan menarik pengetahuan dan keahlian para bawahan dalam pemecahan masalah, (b) meningkatkan penerimaan bawahan terhadap keputusan-keputusan dengan memberikan mereka rasa turut memilikinya (*sense of belonging*), (c) mengembangkan keterampilan dan pengetahuan dalam pengambilan keputusan para bawahan dengan memberikan kepada mereka pengalaman dalam membantu menganalisa masalah-masalah keputusan dan mengevaluasi pemecahan-pemecahannya, (d) memudahkan pemecahan suatu konflik serta membangun tim; (2) dalam hal konsultasi lateral dapat: (a) meningkatkan kualitas keputusan dengan saling membagi pengetahuan dan keterampilan di antara para manajer, (b) memudahkan koordinasi dan kerja-sama di antara para manajer dari pelbagai sub unit organisasi dengan tugas-tugas yang saling tergantung sama lain; (3) dalam hal konsultasi ke atas dapat: (a) menarik keahlian dari atasan yang mungkin lebih besar, (b) mengetahui bagaimana atasan merasa mengenai suatu masalah tertentu dan bagaimana ia kemungkinannya akan bereaksi terhadap pelbagai usulan; (4) dalam hal konsultasi dengan pihak luar dapat: (a) membantu memastikan bahwa keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka dipahami dan dimengerti, (b) mengetahui kebutuhan-kebutuhan serta preferensi-preferensi mereka, (c) memperkuat jaringan kerja eksternal, (d) memperbaiki koordinasi, dan (e) memecahkan masalah bersama yang berhubungan dengan pekerjaan.

### ***Pemberdayaan Masyarakat***

Hasil temuan penelitian tentang pemberdayaan masyarakat dalam pendidikan di sekolah dan madrasah, ditemukan kondisi obyektif masyarakat saat ini sebagian besar masih belum berdaya dalam keikut sertaannya pada proses pendidikan di sekolah, sehingga di perlukan upaya peningkatan

pemberdayaan masyarakat lagi yang lebih serius , sementara upaya peningkatan pemberdayaan masyarakat pada lembaga pendidikan tersebut belum bisa maksimal dikarena masih terkendala oleh (1) keterbatasan sumber daya yang dimiliki, (2) terlalu fokus mengejar prestasi dan (3) budaya sekolah yang kurang mendukung.

Hal ini sudah sesuai dengan pernyataan Syaifuddin, (2006:11) kurang maksimalnya peran serta masyarakat, terutama orang tua peserta didik pada penyelenggaraan pendidikan, baik dalam dimensi akademis maupun pada sisi non akademis. Sejalan dengan pernyataan di atas pemerhati pendidikan Suriansyah (2014), mengungkapkan peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim. Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya sebatas pada dukungan dana, sementara dukungan lain seperti pemikiran, moral, dan barang/jasa kurang diperhatikan.

Kemudian dalam sub temuan lainnya didapatkan bahwa ketidak berdayaan masyarakat dalam pendidikan ini disebabkan kurang mengerti dan kurang faham terhadap seluk beluk pendidikan. Dari kondisi yang demikian maka partisipasi orang tua atau masyarakat dalam pendidikan sangat rendah.

Temuan di atas sangat sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia Tahun 2000 yang menyatakan bahwa tingkat partisipasi orang tua siswa dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan disekolah adalah rendah, yaitu rata-rata hanya 57,1% dalam hal ikut serta dalam menentukan kebijakan program sekolah dan mengawasinya, pertemuan rutin, kegiatan ekstra kurikuler dan pengembangan iklim sekolah.

Menurut Nurkolis (2003:124) menyatakan bahwa memang selama ini seolah terjadi jurang pemisah antara sekolah dengan keluarga dan masyarakat. Bahkan terjadi anggapan bahwa sekolah hanyalah sekedar tempat penitipan anak karena orang tua tidak memiliki waktu untuk menjaga dan mendidik, ataupun tidak bisa dan tidak tahu cara mendidik anak. Walaupun sekolah telah menjadi panti sosial bagi anaknya, apresiasi orang tua dan masyarakat terhadap komunitas sekolah masih amat rendah.

Padahal dalam era otonomi pendidikan sekarang ini, keluarga dan masyarakat seyogyanya bukan lagi sebagai pihak yang bersikap pasif yaitu hanya menerima keputusan-keputusan dalam penyelenggaraan pendidikan. Seharusnya mereka harus aktif bermain, menentukan dan membuat program bersama sekolah dan pemerintah. Shields

(1994) menyatakan bahwa reformasi pendidikan harus sampai pada hubungan antara sekolah dengan keluarga dan sekolah dengan masyarakat dengan cara melibatkan secara aktif dalam kegiatan-kegiatan sekolah baik yang terkait langsung dengan kegiatan pembelajaran maupun non instruksional.

Hal di atas juga bersesuaian dengan hasil diskusi mendalam para pakar Tim Penulis Paket Pelatihan Manajemen Berbasis Sekolah untuk sekolah dan masyarakat (2003:2-7), para pakar sepakat bahwa ada tujuh jenis peran serta orang tua yang diharapkan dalam pembelajaran : (1) hanya sekedar pengguna jasa pelayanan pendidikan yang tersedia. Misalnya, orang tua hanya memasukkan anak ke sekolah dan menyerahkan sepenuhnya kepada pihak sekolah, (2) memberikan kontribusi dana, bahan, dan tenaga, misalnya dalam pembangunan gedung sekolah, (3) menerima secara pasif apa pun yang diputuskan oleh pihak yang terkait dengan sekolah, misalnya komite sekolah, (4) menerima konsultasi mengenai hal-hal yang terkait dengan kepentingan sekolah. Misalnya, kepala sekolah berkonsultasi dengan komite sekolah dan orang tua murid mengenai masalah pendidikan, masalah pembelajaran matematika, dll. Dalam konsep MBS hal yang keempat ini harus selalu terjadi, (5) memberikan pelayanan tertentu. Misalnya, sekolah bekerja sama dengan mitra tertentu seperti Komite Sekolah dan orang tua murid mewakili sekolah bekerja sama dengan Puskesmas untuk memberikan penyuluhan tentang perlunya sarapan pagi sebelum sekolah, atau makanan yang bergizi bagi anak-anak, (6) melaksanakan kegiatan yang telah didelegasikan atau dilimpahkan sekolah. Sekolah, misalnya, meminta komite sekolah dan orang tua murid tertentu untuk memberikan penyuluhan kepada masyarakat umum tentang pentingnya pendidikan atau hal-hal penting lainnya untuk kemajuan bersama, dan (7) mengambil peran dalam pengambilan keputusan pada berbagai jenjang. Misalnya orang tua siswa ikut serta membicarakan dan dalam pendanaan, pengembangan dan pengadaan alat bantu pembelajarannya.

Dalam sub temuan lainnya, sekolah dan madrasah dalam rangka pemberdayaan masyarakat, mengusahakan melakukan hubungan sekolah dan masyarakat yang dilaksanakan pertemuan dan silaturahmi baik di sekolah maupun diluar sekolah seperti di tempat tinggal orang tua siswa. Hal demikian sudah sejalan dengan pendapat Clark (1989) bahwa terdapat dua jenis pendekatan untuk mengajak orang tua dan masyarakat berpartisipasi aktif dalam pendidikan. *Pertama*, pendekatan *shool-based* dengan cara mengajak orang tua datang ke sekolah melalui pertemuan-pertemuan, konferensi, diskusi guru dengan orang tua dan mengunjungi

anaknyanya yang sedang belajar di sekolah. *Kedua*, pendekatan *home-based*, yaitu orang tua membantu anaknyanya belajar di rumah bersama-sama dengan guru yang berkunjung ke rumah.

Sekolah dan madrasah terus berusaha untuk memberdayakan masyarakat, karena sekolah dan madrasah berkeyakinan bahwa dengan berdayanya masyarakat maka akan semakin tinggi keikutsertaan mereka dalam pendidikan. Ikutsertanya masyarakat dalam pendidikan, maka sekolah akan semakin terbantu untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah/madrasah.

Hal di atas senada dengan pendapat Cheng (1996) mengemukakan bahwa peran para orang tua siswa dalam Manajemen Berbasis Sekolah adalah menerima pelayanan yang berkualitas melalui siswa-siswa yang menerima pendidikan yang mereka butuhkan. Peran orang tua sebagai patner dan pendukung, mereka dapat berpartisipasi dalam proses sekolah, mendidik siswa secara kooperatif, berusaha membantu perkembangan yang sehat kepada sekolah dan memberi sumbangan sumber daya dan informasi, mendukung dan melindungi sekolah pada saat mengalami kesulitan dan krisis.

Pendapat Rhoda (1986) mengemukakan tentang keuntungan dari keikutsertaan keluarga dan masyarakat dalam pendidikan, seakan menjadi pembenar langkah sekolah dan madrasah untuk terus melakukan pemberdayaan masyarakat. *Pertama*, pencapaian akademik dan perkembangan kognitif siswa perkembangan anaknyanya dalam proses pendidikan di sekolah. *Ketiga*, orang tua akan menjadi guru yang baik di rumah dan bisa menerapkan formula-formula positif untuk pendidikan anaknyanya. *Keempat*, akhirnya orang tua memiliki sikap dan pandangan positif terhadap sekolah.

Uemura (1999) berpendapat tentang perlunya sekolah dan madrasah memberdayakan masyarakat dalam pendidikan. *Pertama*, tujuan partisipasi masyarakat untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan sehingga siswa bisa belajar lebih baik dan siap menghadapi perubahan zaman. *Kedua*, karena keterbatasan sumber daya terutama finansial yang dimiliki pemerintah untuk menyelenggarakan pendidikan bagi setiap warganya. *Ketiga*, meningkatkan relevansi pendidikan karena selama ini pendidikan selalu ketinggalan dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang di masyarakat. *Keempat*, agar mendorong terselenggaranya sistem pendidikan yang adil dengan menyediakan pendidikan bagi anak yang kurang mampu, kaum wanita, masyarakat terasing dan suku minoritas. *Kelima*, untuk meningkatkan kerjasama antara sekolah dan masyarakat serta mengurangi konflik



yang sering terjadi di sekolah.

Dampak positif dari keterlibatan masyarakat antara lain adalah (1) mengembangkan sikap demokrasi di sekolah dan berupaya memenuhi harapan masyarakat; (2) peningkatan peran serta masyarakat dalam hal membuat perencanaan sekolah dan pemantauan pelaksanaannya, dukungan pembelajaran anak, dukungan fisik ke sekolah, adanya kontrol dari masyarakat, dan pemikiran, keahlian dan ketrampilan; (3) terjalinnya hubungan yang setara dan harmonis antara sekolah dan stakeholders; (3) tumbuhnya kepercayaan timbal balik antara sekolah dan *stakeholders*; dan (4) tumbuhnya tanggung jawab dari masyarakat terhadap kemajuan dan kualitas sekolah (Sagala, 2009:247).

Kemudian juga senada diungkapkan oleh Dwiningrum (2007:251) bahwa keterlibatan orang tua dalam masalah pendanaan memberikan kontribusi positif bagi sekolah dalam memenuhi kelengkapan sarana dan prasarana sekolah sesuai dengan kebutuhan, semakin besar dana yang dikeluarkan oleh orang tua berarti semakin besar partisipasi orang tua dalam mendorong peningkatan mutu di sekolah.

### **Penerapan Akuntabilitas**

Hasil temuan penelitian tentang penerapan akuntabilitas pendidikan, ditemukan adanya perbedaan kedalaman pada penerapan akuntabilitas pendidikan di sekolah dan madrasah, sehingga dapat dikelompokkan kepada kategori tinggi, kategori menengah, dan kategori rendah. Yang membedakan ketiga kategori dimaksud adalah karena perbedaan pada faktor-faktor ketaatan warga sekolah terhadap peraturan, tradisi warga sekolah saat melaksanakan tugas, persepsi warga sekolah terhadap konsep akuntabilitas, minat dan dorongan warga sekolah untuk melakukan akuntabilitas, dan nilai yang dianut oleh warga sekolah terkait dengan penerapan prinsip akuntabilitas.

Temuan hasil penelitian di atas sudah sesuai dengan pendapat Slamet (2005:7) bahwa ada beberapa indikator keberhasilan akuntabilitas adalah: (1) meningkatnya kepercayaan dan kepuasan publik terhadap sekolah, (2) tumbuhnya kesadaran publik tentang hak untuk menilai terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah, dan (3) meningkatnya kesesuaian kegiatan-kegiatan sekolah dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat. Kemudian diperjelas lagi bahwa tercapainya kedalaman indikator keberhasilan penerapan akuntabilitas oleh Slamet (2005:9), bahwa faktor yang mempengaruhi akuntabilitas terletak pada dua hal, yakni faktor sistem dan faktor orang. Sistem menyangkut aturan-aturan dan tradisi organisasi. Sedangkan faktor orang menyangkut motivasi,

persepsi dan nilai-nilai yang dianutnya yang mempengaruhi kemampuannya akuntabilitas.

Masih terkait dengan temuan di atas Ken Jones (2003) mengatakan setidaknya terdapat empat komponen utama yang dapat dijadikan kriteria umum sebagai acuan untuk menentukan kesehatan sebuah organisasi sekolah, yang meliputi (1) *student learning*: yaitu sekolah harus mampu menciptakan kondisi yang memungkinkan siswa belajar secara mandiri; (2) *opportunity to learn*: yaitu sekolah harus mampu menyelaraskan kurikulum sesuai dengan berbagai kebutuhan yang semakin beragam termasuk kebutuhan local; (3) *responsiveness to students, parents, and community*: yaitu sekolah harus mampu memberikan penekanan pada kegiatan belajar aplikatif, kemampuan berpikir (*thinking skills*) yang bukan sekadar kemampuan berpikir *declarative knowledge* dan/atau *basic skills* dan (4) *organizational capacity for improvement*: yaitu sekolah harus mampu menyatukan berbagai prinsip pengukuran dan penilaian pendidikan termasuk pemanfaatan berbagai format penilaian, termasuk *extended essays, open-response questions, dan performance-based tasks*, dan harus mampu mengakomodasi siswa yang memiliki gaya belajar yang berbeda (*learning style*) dengan berbagai tingkatan inteligensi, kelebihan dan keterbatasan, serta memiliki latar belakang kultural yang beragam. Keempat unsur itu haruslah tampak dan dikerjakan secara simultan.

Selanjutnya ditemukan lagi pada penelitian ini, penerapan akuntabilitas pendidikan di sekolah dengan menampilkan figur kepala sekolah yang tegas, taat peraturan dan ketentuan, pekerja yang berkualitas dan motivasi tinggi, transparansi, akreditasi yang berkategori tinggi dan melibatkan partisipasi masyarakat.

Temuan di atas didukung oleh pernyataan yang dikemukakan oleh Jalal dan Supriadi (2001) menyatakan, bahwa upaya untuk mencapai akuntabilitas, sebuah institusi pendidikan memerlukan kurikulum yang relevan yang memperhitungkan kebutuhan masyarakat, kemampuan manajemen yang tinggi, komitmen yang kuat untuk mencapai keunggulan, sarana penunjang yang memadai, dan perangkat aturan yang jelas dan dilaksanakan secara konsisten oleh institusi pendidikan yang bersangkutan. Pernyataan di atas bila dihubungkan dengan temuan maka semua temuan sudah terakomodir oleh pernyataan pakar di atas. Kemudian Jalal dan Supriadi (2001:88) menguatkan pendapatnya di atas kembali bahwa akuntabilitas yang tinggi hanya dapat dicapai dengan pengelolaan sumber daya sekolah secara efektif dan efisien. Akuntabilitas tidak datang dengan sendiri

setelah lembaga-lembaga pendidikan melaksanakan usaha-usahanya. Ada tiga hal yang memiliki kaitan, yaitu kompetensi, akreditasi dan akuntabilitas.

Hasil temuan di atas juga selaras dengan pendapat Slamet (2005) tentang upaya peningkatan akuntabilitas pendidikan sebagai berikut: (1) sekolah harus menyusun aturan main tentang sistem akuntabilitas termasuk mekanisme pertanggungjawaban, (2) sekolah perlu menyusun pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara sekolah dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas, (3) sekolah menyusun rencana pengembangan sekolah dan menyampaikan kepada publik/ stakeholders di awal setiap tahun anggaran, (4) menyusun indikator yang jelas tentang pengukuran kinerja sekolah dan disampaikan kepada *stakeholders*, (5) melakukan pengukuran pencapaian kinerja pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada publik/ stakeholders diakhir tahun, (6) memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan pengaduan publik, (7) menyediakan informasi kegiatan sekolah kepada publik yang akan memperoleh pelayanan pendidikan, (8) memperbaharui rencana kinerja yang baru sebagai kesepakatan komitmen baru.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

*Pertama*, pelaksanaan kewenangan dalam pengelolaan pendidikan dengan model Manajemen Berbasis Sekolah sudah dilaksanakan dengan kewenangan yang luas dan otonom. Perbedaan yang didapatkan di antara sekolah dan madrasah hanya disebabkan berbedanya waktu memulai menerapkan secara nyata model Manajemen Berbasis Sekolah ini. Semakin lama memulai penerapan ini maka semakin luas pelaksanaan kewenangan yang dapat dilakukan.

*Kedua*, pengambilan keputusan partisipatif pada pengelolaan pendidikan pada hakekatnya adalah pemecahan masalah dan penetapan pedoman kerja untuk pelaksanaan dan penyelenggaraan pendidikan. Kedua hal tersebut dilakukan dalam rapat sekolah dan madrasah yang disesuaikan dengan bobot masalah yang dipecahkan. Bobot masalah tersebut dikategorikan mulai ringan, sedang dan berat. Tetapi apabila masalah tersebut terkait dengan dukungan pemberian bantuan dari masyarakat, rapat diperluas dengan mengikut sertakan unsur komite sekolah/madrasah dan unsur masyarakat terpilih.

*Ketiga*, pemberdayaan masyarakat pada pengelolaan pendidikan sudah dijalankan dengan melakukan berbagai macam kegiatan, untuk memberi pengetahuan dan pengalaman kepada masyarakat dengan tujuan agar masyarakat mau terlibat dalam pengelolaan sarana dan prasarana. Namun masyarakat mempunyai keinginan tersendiri sesuai latar belakang budaya, agama yang di anut serta

keluasan akses yang diberikan oleh sekolah dan madrasah. Ada temuan yang menonjol mereka lebih tertarik untuk terlibat pada pengadaan fisik prasarana yang monumental dan mudah diakses dari luar.

*Keempat*, akuntabilitas pada pengelolaan pendidikan sebagian besar sudah dilakukan dengan orientasi memenuhi segala sesuatunya yang dituntut oleh standar pelayanan minimal terkait dengan penyediaan fasilitas, SDM, proses KBM, metode pembelajaran, dan lain-lain yang terkait dengan pemenuhan akuntabilitas moral, hukum dan keuangan.

*Kelima*, capaian mutu pendidikan pada tahun penelitian, dilihat dari hasil nilai ujian nasional dinyatakan lulus di atas 97%, sedangkan capaian prestasi non akademis sampai ke peringkat nasional. Kemudian sudah mendapatkan sertifikat mutu ISO 9001:2008., sebagiannya masih dalam proses. Ketiga sekolah/madrasah yang menjadi lokasi penelitian ini terakreditasi (A)

Sesuai dengan hasil hasil dan pembahasan serta simpulan maka disarankan seperti berikut.

a. Kepada Dinas Pendidikan dan Kantor Kementerian Agama

Hasil temuan penelitian ini hendaknya dapat dijadikan salah satu referensi pengambilan kebijakan dan bahan untuk memantapkan peran sebagai fasilitator dan pengembang guru serta staf sekolah dalam meningkatkan kinerjanya pada suasana implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Oleh itu kaitannya dengan hasil penelitian ini dapat disarankan:

- 1) Kewenangan yang masih tersisa pada Dinas Pendidikan dan Kantor Kementerian Agama Propinsi, secara bertahap terus didelegasikan ke sekolah dan madrasah sampai pada batasan yang memungkinkan. Pendelegasian ini tidak bisa sampai 100%, karena Dinas Pendidikan dan Kantor Kementerian Agama Propinsi masih memerlukan kewenangan sebagai fasilitator, pemegang kontrol dan perekat diantara lembaga-lembagapendidikan lainnya.
- 2) Sesuai temuan penelitian, masing-masing sekolah, madrasah dan lembaga pendidikan lainnya terdapat perbedaan di antara sekian banyak persamaan, Oleh itu dalam penetapan kebijakan umum yang diberlakukan kepada sekolah dan madrasah hendaknya jangan sampai mengorbankan aspek-aspek khusus yang spesifik dari sekolah dan madrasah yang menjadi binaannya.

b. Bagi Pengawas Sekolah dan Madrasah

Karena dalam model pengelolaan pendidikan berbasis sekolah atau yang dikenal dengan sebutan MBS tidak mengenal adanya uniformisme atau

keseragaman. Oleh itu kepada Pengawas sekolah dan madrasah disarankan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Mengawasi berarti memerlukan standar pengawasan, maka dalam membuat standar pengawasan harus dapat dipilah-pilah antara obyek pengawasan yang bersifat umum dan obyek pengawasan yang khusus dan bahkan ada lagi obyek pengawasan yang mengandung pengecualian. MBS yang memiliki landasan psikologi konstruktivisme harus disikapi lebih hati-hati agar jangan sampai menghambat prinsip inkuiri yang selalu ditekankan dalam pembelajaran.
- 2) Peran pengawas sekolah dalam kerangka MBS adalah fasilitator antara kebijakan pemerintah daerah kepada masing-masing sekolah. Hasil penelitian yang ditemukan sering terjadi ketidaksesuaian antara kebijakan umum pemerintah daerah dengan aspirasi sekolah utamanya pada aspek penganggaran. Dengan demikian pengawas harus benar-benar menguasai Kebijakan Umum Anggaran yang ditetapkan setiap tahunnya serta secara cerdas dapat mensosialisasikannya kepada sekolah dan madrasah untuk menghindari perbedaan tersebut.

c. Kepada Kepala sekolah

Di dalam model Manajemen Berbasis Sekolah, peran kepala sekolah dapat dikategorikan sebagai figure kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya menanggung tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personalia, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya. Kepala sekolah harus pandai dalam memimpin kelompok dan pendelegasian tugas dan wewenang. Oleh itu konteksnya dengan penelitian ini disarankan:

- 1) Keberhasilan kepala sekolah dalam suasana MBS adalah keberhasilan yang bersangkutan dalam melibatkan dan memberdayakan bawahan (para guru dan staf administrasi) dalam kegiatan-kegiatan di sekolah. Dengan demikian kiranya kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan partisipatif yang berintikan pengambilan keputusan partisipatif.
- 2) Salah satu peran kepala sekolah dalam MBS adalah sebagai fasilitator yang secara terus menerus harus mendorong proses pengembangan kemampuan guru dan staf administrasi dengan memanfaatkan prinsip desentralisasi atas empat hal yaitu kewenangan, pengetahuan, informasi dan penghargaan.

d. Kepada Guru

Peran guru dalam suasana MBS, tidak hanya mempunyai tugas memberi pengajaran dan

pendidikan di ruang kelas, akan tetapi jauh lebih luas dari itu yaitu sebagai rekan kerja kepala sekolah, pengambil keputusan, perencana, pengembang dan pengimplementasi program pengajaran, serta pelopor untuk mempromosikan pengajaran efektif dan mengembangkan sekolah secara penuh antusias. Dengan demikian terkait dengan hasil penelitian ini disarankan:

- 1) Sebagai seorang guru dengan menyandang tugas di atas, kiranya senantiasa harus melakukan pembelajaran minimal *pertama* pengetahuan yang terkait dengan tanggung jawab sebagai partisipan sekolah dalam kerangka MBS seperti pengetahuan tentang cara mengorganisasi pertemuan-pertemuan, bagaimana cara meraih konsensus dan bagaimana cara membuat anggaran, *kedua* berkaitan dengan pengajaran dan perubahan-perubahan program sekolah, seperti pengajaran, pembelajara, kurikulum.
- 2) Manajemen Berbasis Sekolah memiliki landasan psikologi konstruktivisme, maka dengan demikian sebagai guru kiranya dapat menyesuaikan dalam mengajar di kelas baik itu pendekatan, strategi, metode dan model pembelajaran yang mengacu kepada teori-teori pembelajaran konstruktif.

e. Kepada Peneliti lain

Ilmu Pengetahuan selalu berkembang dinamis, bahkan pada saat sekarang ini terjadi kecenderungan semakin cepat, utamanyapad ilmu-ilmu sosial termasuk di dalamnya ilmu pendidikan. Oleh itu hasil penelitian yang didapatkan peneliti pada saat sekarang dapat dikembangkan jauh atas aspek, dimensi, fokus, situs yang berbeda dan lebih actual di masanya. Oleh itu kepada rekan sejawat sebagai peneliti yang berminat dan berkeinginan mengembangkan MBS ini, disarankan hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu referensi untuk penelitian selanjutnya.

**DAFTAR RUJUKAN**

- Alisyahbana, A.S. 2000. *Otonomi Daerah dan Desentralisasi Pendidikan*. Bandung: Universitas Padjajaran.
- Bafadal, I. 2004. *Manajemen Perlengkapan Sekolah*. Jakarta: PT BUMIKARSA.
- Bardach, E. (1980) *The Implementation Game, What Happen effer a Bill Becomes a Law*. Cambridge: Mit Press.
- Bogdan, R. C. & Biglen, S. K. 2003. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methode (Four Edition)*. Boston: Allyn & Bacon, Inc.
- Champman, J. 1990. *School-Based Decision Making and Management*. London: The Palmer Press.
- Cheng, Y. C., 1996. *School Effectiveness And School-Based Management: A Mechanism for*

- Development*. Washington D.C: The Falmer Press
- Creswell, J W. 2005. *Educational Research: Planning, Conducting, ang Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Pearson
- Dahlan, A. dkk. 1995. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Denzin, N. K. dan Lincoln S.Y. 2009. *Hand Book Of Qualitative Research*. New Delhi: Sage Publications
- Departemen Pendidikan Nasional, 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Penerbit Balai Pustaka.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2002, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Konsep Dasar*, Jakarta: Dit.Jen. Pendidikan Dasar dan Menengah, Ditjen SLTP.
- Dunn, W. N. 2000. *Analisis Kebijakan Publik*. Penyadur: Dr. Muhajir Darwin. Yogyakarta: PT. Hanindite Graha Widya.
- Dwiyanto, A. & Kusumasari, B. 2003. *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Penerbit PSKK-UGM.
- Fattah, N. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah*, cetakan pertama. Bandung: Andira,
- Fattah, N. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosda karya.
- Fattah, N. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Goetsch, D.L. & Davis, S. 1994. *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall International, Inc.
- Grindle, N. S (ed). 1980. *Politic and Policy Implementation in The Third World*, New Jersey: Princetown Univercity Press.
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S., 1981. *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Result Through Responsive and Naturalistic Approaches*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publisher
- Hadis, A. & Nurhayati. 2010. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Hadjon, P. M., 2008, *Pengantar Hukum Admistrasi Indonesia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Hopkins, D., & Wideen, M. 1984. *Alternative Perspectives on School Improvement*. London and New York: The Falmer Press.
- Islamy, M. I. 2003, *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara,.
- Jalal, F. & Supriadi, D. 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Johnson, B. & Christensen, L., 2004, *Educational Research : Quantitative, Qualitative and Mixed Approaches (Second Edition)*. Boston : Pearson
- Kamisa, 1997. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Kartika.
- Lester, J. P, & Stewart, J. 2000, *Public Policy An Evolutionary Approach*, Wadsworth, Stamford, USA.
- Mazmanian, D. A and Sabatier, P. A. 1983. *Implementation and Public Policy*, Dallas: Scott, Foresman and Company.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Rosdakarya.
- Myers, D. & Stonehill, R. 1993, *School-Based Management*, Office of Research Education: Consumer Guide.
- Nurkolis, 2003, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT.GramediaWidiasarana Indonesia.
- Osborne, D. & Gaebler T. 1996. *Mewirusahaakan Birokrasi*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Osborne, D. & Plastrik, P. 2000. *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: Penerbit PPM
- Owens, R. G. 1987. *Organizational Behavior in Education (Third Edition)*. New Jersey: Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Paterson, D. 1991. *School-Based Management and Student Performance: ERIC Digest Number 62*. Eugene: ERIC Clearinghouse on Education Management Eugene OR.
- Reynolds, L. J. 1997. *Successful Site-Based Management: A Practical Guide*. California: Corwin Press. Inc. Revised Edition.
- Sallis, E. Alih Bahasa Riyadi & Fahrurozi. 2006. *Total Quality Management in Edecation: Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Irchisod.
- Sudrajat, H. 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Peningkatan Mutu*

- Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, Bandung: Cipta Cekas Grafika.
- Suharno, T. 2010. *Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus Di SMA Negeri 1 Malang)*. Pascasarjana UM. Malang.
- Suntoro, I. dkk. 2013. *Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Universitas Lampung.
- Supandi dan Sanusi, A. 1988. *Kebijaksanaan dan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: P2LPTK Ditjen Dikti Depdikbud
- Suryosubroto B., 2004, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Soetopo, Hendyat. 2004. *Manajemen Pendidikan: Manajemen Berbasis Sekolah & Kurikulum Berbasis Kompetensi (Bunga Rampai Pokok Pikiran Pembaharuan Pendidikan Di Indonesia)*. Malang: Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Syaifuddin, M., 2007, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Banjarmasin : Dinas Pendidikan
- Tilaar, H. A. R. 1998. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan. Cetakan Ketiga*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tjiptono, F. 1995. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Wohlstetter, P. & Mohrman, S. A. 1996, *Assessment of School-Based Management: Studies of Education Reform*, U.S. Department of Education Office of Education Research and Improvement.
- Wahab, S. A., 1991. *Pengantar Analisis Kebijakan Negara*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wahab, S. A., 1997. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wibawa, S. 1994. *Kebijakan Publik*, Jakarta: Intermedia
- Winarno, B. 2002. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Yogyakarta: Media Pressindo

